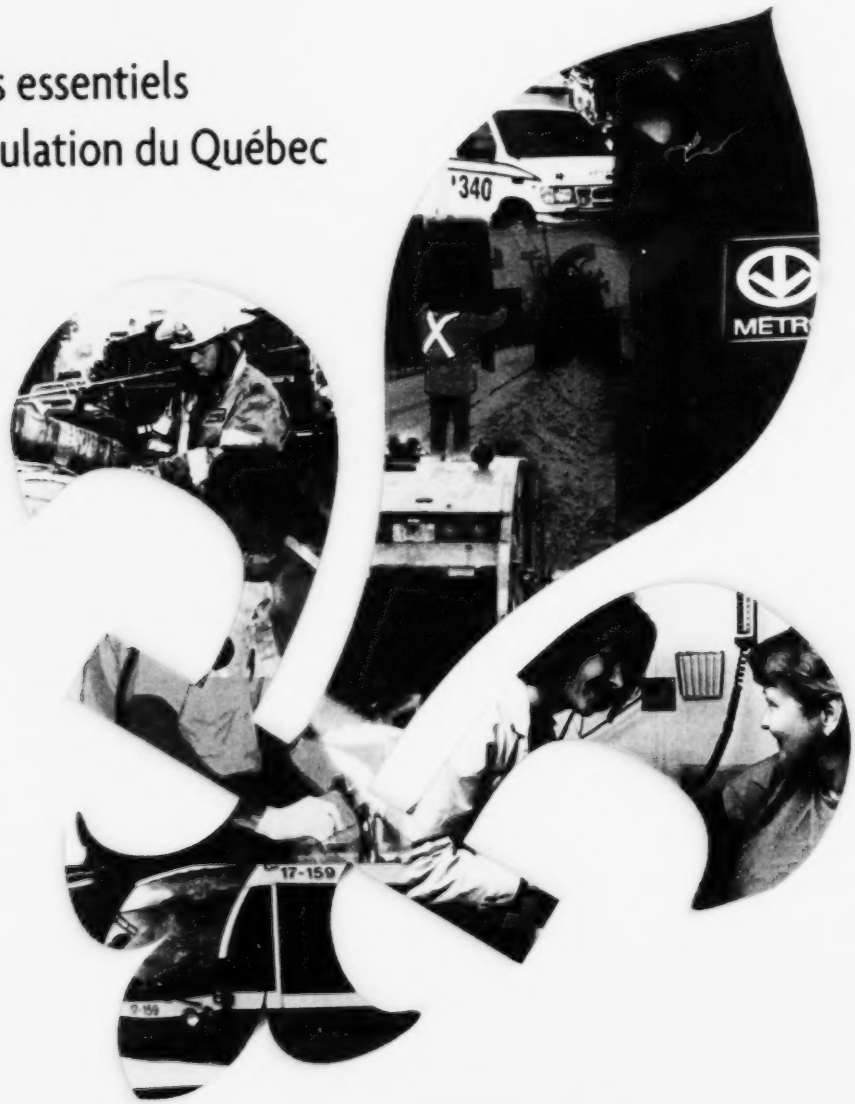
Conseil des services essentiels
Québec

PLAN STRATÉGIQUE
2005-2008

Des services essentiels
pour la population du Québec



BRILLER PARMI LES MEILLEURS

1. La vision du Conseil des services essentiels

Le Conseil des services essentiels est une organisation qui saura s'adapter à l'évolution de la notion de services essentiels en agissant avec rigueur et compétence dans le respect des différents droits, et ce, pour le bénéfice de la population.

Depuis 1982, le Conseil des services essentiels intervient pour protéger la santé ou la sécurité de la population lors de conflits de travail. La compétence du Conseil s'ancre ainsi parmi les missions que l'État considère essentielles. La compétence confiée au Conseil a évolué depuis sa création de sorte que le Conseil dispose, depuis 1985, non seulement de pouvoirs pour assurer le maintien de services essentiels, mais aussi des pouvoirs pour intervenir si le service auquel la population a droit n'est pas rendu en dehors de grèves légales. Avant de convoquer les employeurs et les syndicats en audience publique, le Conseil favorise la médiation pour le règlement de leurs difficultés.

Les champs d'activité du Conseil se sont aussi étendus couvrant au fil des ans de nouveaux services publics; depuis 1985, le secteur de la santé et des services sociaux; depuis 1999, les pharmaciens d'établissements; depuis 2001, la fonction publique; depuis 2004, les substituts représentant le procureur général devant les tribunaux en matière pénale. Ces nouveaux champs font en sorte que des critères autres que la santé ou la sécurité publique sont considérés dans le maintien de services essentiels. Par exemple, la *Loi modifiant la Loi sur les substituts du procureur général et le Code du travail* prévoit « l'intérêt de la justice » comme critère de base d'une liste ou d'une entente de services essentiels.

Cette question de la détermination et du maintien de services considérés comme essentiels se situe à la confluence de certains droits reliés au travail, comme le droit d'association, le droit à la négociation collective et surtout le droit de grève, et certains autres droits individuels ou collectifs, tels le droit à la santé, à la sécurité ou la protection contre la perte de droits dans un contexte judiciaire. Tous ces droits font partie des valeurs démocratiques défendues par la société québécoise.

L'intervention du Conseil loge au carrefour de cette rencontre de plusieurs droits, ce qui en fait un organisme considéré comme une référence par de nombreux pays, notamment l'Afrique du sud, l'Italie et la France. Le Conseil se doit de conserver ce rôle d'influence auprès d'autres pays comme il désire continuer à offrir des services de qualité à ses clientèles. Pour ce faire, le Conseil entend s'adapter à l'évolution de la notion de services essentiels en agissant avec rigueur et compétence dans le respect des différents droits et ce, pour le bénéfice de la population.

Le Conseil des services essentiels s'inscrit dans la volonté du gouvernement de rendre des services de qualité aux citoyens, et ce, conformément à l'article 1 de la *Loi sur l'administration publique* L.R.Q., C. A-6.01. Le Conseil entend également apporter sa contribution aux priorités d'action gouvernementale retenues dans le document *Briller parmi les meilleurs* notamment en ce qui concerne la santé et la sécurité de la population. Rappelons que la santé et la sécurité de la population font partie des quatre missions fondamentales sur lesquelles le gouvernement veut recentrer l'État.

Pour concrétiser cette vision, le Conseil devra :

- Agir avec rigueur et compétence dans le respect de sa mission et des lois s'y rattachant;
- Assurer avec vigilance ses nouveaux pouvoirs quant au maintien de services essentiels dans la fonction publique et le maintien de services essentiels par les avocats représentant le procureur général devant les tribunaux en matière pénale ou toute nouvelle sphère d'intervention confiée par le législateur;
- Responsabiliser les employeurs et les syndicats lors de conflits pour trouver des solutions viables dans le respect des différents droits, notamment par la voie de la médiation;
- Produire et diffuser l'information utile aux clientèles du Conseil et aux citoyens;
- Maintenir une organisation souple, polyvalente et compétente dans la foulée de la modernisation de l'État.

2. La mission du Conseil

Veiller à ce que des services essentiels suffisants soient maintenus lors de grèves légales et assurer au public les services auxquels il a droit à l'occasion d'actions illégales.

Le Conseil des services essentiels institué en 1982, est un tribunal administratif disposant de pouvoirs quasi judiciaires qui fait partie du portefeuille du ministère du Travail.

Le Conseil veille à ce que les **citoyens continuent de bénéficier des services jugés essentiels** lorsque des salariés exercent leur droit de grève dans certains services publics, dans des établissements du réseau de la santé et des services sociaux, au sein de la fonction publique ou lors de représentations des substituts du procureur général devant les tribunaux en matière pénale.

Il peut aussi exercer des **pouvoirs de redressement** lorsque les services essentiels ne sont pas rendus lors d'une grève légale. De plus, à l'occasion d'un conflit, ses pouvoirs permettent au Conseil d'intervenir, de sa propre initiative ou à la demande d'une personne intéressée, lors de tout arrêt de travail, ralentissement d'activités ou autre action concertée qui porte préjudice ou est vraisemblablement susceptible de porter préjudice à la population en la privant d'un service auquel elle a droit dans un des secteurs visés par le Code du travail. Dans de telles situations, la mission du Conseil est de s'assurer que la population québécoise reçoit le service auquel elle a droit.

Le Conseil peut également imposer des **mesures de réparation** visant à compenser les utilisateurs d'un service à la suite d'un conflit ayant causé préjudice à un service auquel le public a droit.

Le Conseil se fait un devoir de tenir le public informé de son rôle et du déroulement de ses interventions. Il agit également auprès des parties patronales et syndicales en leur fournissant l'information nécessaire sur leurs obligations lors de grèves ou en mandatant un médiateur lorsqu'une mésentente les oppose.

Le Conseil fournit aux parties l'occasion de présenter leurs observations en audience publique avant de rendre une ordonnance, le cas échéant.

Le public et les parties patronales et syndicales sont les types de clientèles auprès desquelles le Conseil intervient.

3. Les enjeux et le contexte

Conserver la rapidité d'intervention et de décision du Conseil dans un contexte de changements législatifs, de renouvellements massifs de conventions collectives et d'imprévisibilité des conflits

Premier enjeu : la maîtrise des éléments externes

Les changements législatifs, la négociation de conventions collectives ou les conflits de relations du travail ont un impact sur les activités et les actions du Conseil.

Le contexte

- Plusieurs **changements législatifs** ou réglementaires touchent directement le Conseil qui doit se familiariser avec le contenu des nouvelles lois, adapter ses interventions et ajuster l'organisation du travail en conséquence. À titre d'exemple : les changements législatifs modifiant l'organisation territoriale municipale ; la loi confiant au Conseil la détermination des services essentiels dans la fonction publique à défaut d'entente entre les parties; et plus récemment la *Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*; la *Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de santé et de services sociaux et* la L*oi modifiant la Loi sur les substituts du procureur général et le Code du travail.*

- Les activités du Conseil sont également liées aux **échéances des conventions collectives**. Les mouvements de grève dans le secteur public peuvent générer un volume considérable d'interventions. La principale difficulté provient de l'**imprévisibilité** de ce volume et de la nature des interventions. Le Conseil doit se préparer en fonction de ces échéances et sensibiliser les parties syndicales et patronales quant à leurs obligations respectives concernant les services essentiels.

Dans les secteurs public et parapublic, près de 1200 associations accréditées (selon les estimations à la suite de l'application de la loi) négocieront au cours de l'année 2005-2006 un nouveau contrat de travail. Il en est de même dans le secteur de la fonction publique. Dans ce secteur, huit syndicats devront maintenir des services essentiels en cas de grève. Pour les services publics, l'échéance des conventions collectives est étalée dans le temps : plus de 800 associations accréditées sont visées par le maintien de services essentiels en cas de grève.

- Outre les périodes de négociations de conventions collectives, les conflits ponctuels de travail, en cours de convention collective, qui affectent les services auxquels la population a droit interpellent aussi le Conseil, et ce quels que soient les secteurs d'activité.

Deuxième enjeu :
l'intervention rapide et efficace dans un contexte d'imprévisibilité des conflits

Le contexte

La rapidité avec laquelle le Conseil agit est une caractéristique primordiale de son fonctionnement. Par exemple, dans les services publics, lorsqu'il doit analyser la suffisance des services essentiels proposés dans une liste ou une entente, le Conseil dispose de sept jours pour rendre sa décision (art. 111.0.23 du Code du travail). Quand il agit en vertu de ses pouvoirs de redressement, le Conseil intervient presque toujours en urgence. Il doit donc s'organiser à quelques heures d'avis. Ceci implique qu'une partie du personnel et les membres soient disponibles 24 heures par jour et ce, sept jours par semaine. De plus, si la médiation, qui est privilégiée par le Conseil, ne donne pas les résultats escomptés, le Conseil tient des audiences publiques et ce, à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, pendant la semaine, la fin de semaine et même les jours fériés, en fonction de l'urgence de la situation. Le Conseil s'acquiert ainsi de sa mission d'assurer en tout temps la santé ou la sécurité de la population.

4. Les orientations stratégiques

Le Conseil des services essentiels fait, en 2005, l'objet d'analyse du *Groupe de travail sur l'examen des organismes du gouvernement 2005-2006*. Son plan stratégique devra tenir compte, en temps et lieu, des recommandations du Groupe de travail.

Ce plan stratégique du Conseil 2005-2008 comprend trois orientations : (i) la qualité des services rendus à la clientèle, (ii) l'accessibilité de l'information, (iii) la gestion efficace des ressources.

4.1 S'assurer de la qualité des services offerts à nos clientèles

Le principal défi pour le Conseil consiste à maintenir la qualité des services rendus à ses clientèles dans un environnement caractérisé par la difficulté à planifier due à l'imprévisibilité du nombre d'interventions à venir et de la nature de celles-ci. La qualité des services rendus par le Conseil repose sur une réaction rapide ainsi que sur des interventions pertinentes et efficaces. À titre d'exemple, même si l'échéance des conventions collectives est connue, il peut arriver que plusieurs grèves soient déclenchées au même moment, comme il peut arriver que plusieurs conflits simultanés interpellent le Conseil. Ce dernier doit toujours être prêt à intervenir, ce qui requiert de la souplesse et des ajustements rapides. Il doit également compter sur la disponibilité de son personnel.

L'axe d'intervention : maintien du service à la clientèle

Le Conseil a pour mission la protection du public, c'est pour cela qu'il a toujours eu comme préoccupation première d'intervenir rapidement afin de permettre aux parties de bien organiser le maintien des services essentiels en prévision d'une grève légale ou de faire en sorte que les services à la population soient rétablis en cas de conflit illégal.

Afin de documenter ce qu'il estime être l'une de ses forces, soit sa rapidité d'intervention, le Conseil a développé un tableau de bord en 2003-2004.

Cet outil sert à mesurer les délais : délais d'intervention en médiation, délais pour l'émission des décisions, délais de diffusion des communiqués, délais de réponses transmises aux demandes du public reçues par courriel. Le Conseil vise à maintenir, voire à améliorer les performances enregistrées.

Afin d'attester de la qualité des services offerts, une consultation auprès des clientèles a été réalisée en 2003-2004. Cette consultation avait pour principal objectif de connaître les perceptions, les attentes et la satisfaction des clientèles quant au mode de fonctionnement et aux services offerts par le Conseil. Au terme de cette consultation, les réponses obtenues permettent de qualifier positivement la performance *générale* du Conseil compte tenu du contexte de confrontation dans lequel le Conseil est appelé à intervenir. De façon plus *spécifique*, la **rapidité** avec laquelle le Conseil procède à partir du moment où il reçoit une plainte ou une demande d'intervention est jugée des plus satisfaisantes par 78 % des répondants. Face à ces résultats, le Conseil vise à maintenir ses délais d'intervention. Le Conseil a aussi retenu de cette consultation des recommandations qu'il souhaite mettre en place graduellement dont :

- Trouver des façons souples de mettre plus à contribution les tiers intervenants (c'est-à-dire les groupes représentant les usagers d'un service) lors d'audiences publiques;
- Répondre aux demandes des parties pour mettre à leur disposition des facilités techniques lors de séances de médiation et lors d'audiences publiques.
- Chercher à rendre le site Internet du Conseil encore plus dynamique et convivial; (voir objectif 2.1)
- Déposer les décisions rendues par le Conseil sur son site Internet; (voir objectif 2.1)

Tableau synoptique des objectifs et résultats

Objectif 1.1 D'ici 2008, maintenir les délais d'intervention du Conseil auprès de ses clientèles	
Indicateur générique de résultats : la mesure des différents délais	
Résultats visés	
Maintien du délai avant l'intervention en médiation dans les dossiers en redressement	Délai de 15 minutes pour les situations urgentes et de moins de 12 heures pour les interventions en redressement moins urgentes
Maintien du délai pour l'émission d'une décision en redressement	Émission de la décision en redressement en moins de 48 heures (ce qui entraîne souvent la rédaction de nuit ou de fin de semaine)
Maintien du délai de diffusion des communiqués de presse sur Internet	Diffusion des communiqués relatifs aux décisions en redressement en moins de 8 heures
Maintien du délai de réponse aux demandes reçues par courriel	Réponse en moins de 24 heures
Élaboration d'un mode de calcul des délais pour les décisions qui seront rendues dans le secteur public en approbation des services essentiels	Prototype élaboré à la suite des négociations en cours
Objectif 1.2 D'ici 2008, assurer la mise en œuvre des recommandations qui découlent de la consultation des clientèles	
Indicateur générique de résultats : nombre de recommandations mises en œuvre	
Résultats visés	
Mise à contribution des tiers intervenants	Selon les dossiers
Mise en place de facilités techniques pour les parties	D'ici 2008

4.2 Rendre l'information plus accessible

Afin d'accomplir sa mission, le Conseil doit accorder une grande importance au volet communication auprès du public, des parties patronales et syndicales, des corporations professionnelles, des universités et des organismes québécois, canadiens et internationaux. Tous requièrent de recevoir l'information nécessaire au moment opportun. Cela nécessite l'utilisation de moyens de communication adaptés, notamment l'accès à une information à jour sur le site Internet du Conseil, un contact soutenu avec

les médias, des activités de relations publiques telles des participations à des colloques à titre de conférencier ou d'exposant ainsi que le maintien des mécanismes d'échange d'expertise avec des universités et des organismes d'ici et d'ailleurs et même des gouvernements (France, Italie et Afrique du sud) intéressés par ce secteur d'activités. Le Conseil est de plus en plus sollicité pour faire connaître sa mission et son expertise. Le Conseil veut favoriser la rétroaction d'information lors de ces échanges et ce dans un mode où la **transparence** est la valeur de référence. De plus, il doit pourvoir à la disponibilité et à l'accessibilité de l'ensemble de ses décisions et de celles rendues en révision judiciaire.

L'axe d'intervention : amélioration des communications du Conseil

Puisque le législateur exige, dans le Code du travail, d'informer la population sur toute question relative au maintien des services essentiels, le Conseil s'est toujours soucié de développer des mécanismes de communication efficaces et adaptés à l'urgence des situations.

Soucieux de participer au gouvernement en ligne, le Conseil veut continuer d'utiliser les nouvelles technologies et saisir les différentes opportunités de communication pour développer encore plus d'échanges avec ses clientèles et avec d'autres experts dans le même domaine, et ce, pour le bénéfice de la population.

Tableau synoptique des objectifs et résultats

Objectif 2.1 D'ici 2008, développer les échanges électroniques avec les clientèles dans la perspective du gouvernement en ligne	
Indicateur générique de résultats : L'utilisation accrue des nouvelles technologies	
Résultats visés	
Création d'un bottin d'adresses électroniques des clientèles du Conseil en vue d'une diffusion électronique d'informations	Fin 2007
Animation plus poussée du site Internet du Conseil	Fin 2007
Accessibilité sur le site Internet de toutes les informations utiles aux clientèles y incluant les décisions	Fin 2008

Objectif 2.2 D'ici 2008, profiter du 25e anniversaire du Conseil pour mettre en valeur son expertise	
Indicateur générique de résultats : nombre d'activités de relations publiques	
Résultats visés	
Démonstration du leadership et de l'expertise disponibles en matière de services essentiels lors de consultations ou d'échanges d'information avec différentes associations professionnelles, syndicales, patronales, organisations universitaires, internationales et des gouvernements.	D'ici 2008, augmenter de 10% le nombre d'échanges, notamment en proposant une fois l'an, une conférence thématique sur le Conseil à une clientèle ciblée
Réalisation et diffusion d'un bilan des 25 ans du Conseil	En 2007

4.3 Optimiser l'organisation du travail

La nature des interventions du Conseil requiert que les processus de travail soient optimisés selon les principes de la modernisation de la gestion et de la prestation des services aux citoyens. Le Conseil doit encourager le savoir et la capacité d'innovation de l'ensemble de son personnel. Il doit aussi s'assurer que ce dernier a en main toute l'information à jour nécessaire à une prise de décision précise et rapide. De plus, la coordination des interventions de chacune des équipes de travail est un des éléments importants en terme d'organisation du travail, principalement lorsque la situation requiert des réactions dans de courts délais. Cette interrelation entre les équipes est une des caractéristiques dont il faut tenir compte en vue de l'amélioration des processus de travail.

L'axe d'intervention : gestion des ressources et des savoirs

Compte tenu des changements dans son environnement externe et pour maintenir la qualité de ses interventions, le Conseil doit miser sur la formation pour garantir et développer l'expertise de son personnel. Pour ce faire le Conseil doit favoriser la connaissance des nouveaux secteurs d'activité lors des modifications législatives le concernant, il doit permettre l'adaptation aux nouvelles façons de faire dont la maîtrise des nouvelles technologies nécessaires entre autres à l'implantation du gouvernement en ligne. Enfin, le Conseil mise sur la polyvalence de son personnel et facilite l'utilisation efficace des outils de travail.

Tableau synoptique des objectifs et résultats

Objectif 3.1 Garantir à court, moyen et long terme les compétences nécessaires du personnel pour l'accomplissement du mandat du Conseil pour le bénéfice de ses clientèles et des citoyens	
Indicateur générique de résultats : nombre d'activités de formation	
Résultats visés	
Maintien d'un haut niveau de compétence des employés	Augmenter de 10% le nombre d'activités de formation
Cahier de formation utilisé lors de l'embauche de nouveaux membres du personnel	Compléter d'ici la fin 2008 le cahier de formation

MISSION : veiller à ce que des services essentiels suffisants soient maintenus lors de grèves légales et assurer au public les services auxquels il a droit à l'occasion d'actions illégales.

VISION : le Conseil des services essentiels est une organisation qui saura s'adapter à l'évolution de la notion de services essentiels en agissant avec rigueur et compétence dans le respect des différents droits, et ce, pour le bénéfice de la population.

ENJEUX : la maîtrise des éléments externes ET l'intervention rapide et efficace dans un contexte d'imprévisibilité des conflits

Orientation	Axe d'intervention	Objectifs	Résultats attendus	Mesure du résultat
1. S'assurer de la qualité des services offerts à nos clientèles	**Maintien du service à la clientèle**	**1.1** D'ici 2008, maintenir les délais d'intervention du Conseil auprès de ses clientèles	Maintien du délai avant l'intervention en médiation dans les dossiers en redressement	Délai de 15 minutes pour les situations urgentes et de moins de 12 heures pour les interventions en redressement moins urgentes
			Maintien du délai pour l'émission d'une décision en redressement	Émission de la décision en redressement en moins de 48 heures (ce qui entraîne souvent la rédaction de nuit ou de fin de semaine)
			Maintien du délai de diffusion des communiqués de presse sur Internet	Diffusion des communiqués relatifs aux décisions en redressement en moins de 8 heures
			Maintien du délai de réponse aux demandes reçues par courriel	Réponse en moins de 24 heures
			Élaboration d'un mode de calcul des délais pour les décisions qui seront rendues dans le secteur public en approbation de services essentiels	Prototype élaboré à la suite des négociations en cours
		1.2 D'ici 2008, assurer la mise en œuvre des recommandations qui découlent de la consultation des clientèles	Mise à contribution des tiers intervenants	Selon les dossiers
			Mise en place de facilités techniques pour les parties	D'ici 2008

Orientation	Axe d'intervention	Objectifs	Résultats attendus	Mesure du résultat
2. Rendre l'information plus accessible	**Amélioration des communications du Conseil**	**2.1** D'ici 2008, développer les échanges électroniques avec les clientèles dans la perspective du gouvernement en ligne	Création d'un bottin d'adresses électroniques des clientèles du Conseil en vue d'une diffusion électronique d'informations	Fin 2007
			Animation plus poussée du site Internet du Conseil	Fin 2007
			Accessibilité sur le site Internet de toutes les informations utiles aux clientèles y incluant les décisions	Fin 2008
		2.2 D'ici 2008, profiter du 25e anniversaire du Conseil pour mettre en valeur son expertise	Démonstration du leadership et de l'expertise disponibles en matière de services essentiels lors de consultations ou d'échanges d'information avec différentes associations professionnelles, syndicales, patronales, organisations universitaires, internationales et des gouvernements	D'ici 2008, augmenter de 10% le nombre d'échanges, notamment en proposant une fois l'an, une conférence thématique sur le Conseil à une clientèle ciblée
			Réalisation et diffusion d'un bilan des 25 ans du Conseil	En 2007
3. Optimiser l'organisation du travail	**Gestion des ressources et des savoirs**	**3.1** Garantir à court, moyen et long terme les compétences nécessaires du personnel pour l'accomplissement du mandat du Conseil pour le bénéfice de ses clientèles et des citoyens	Maintien d'un haut niveau de compétence des employés	Augmenter de 10% le nombre d'activités de formation
			Cahier de formation utilisé lors de l'embauche de nouveaux membres du personnel	Compléter d'ici la fin 2008 le cahier de formation